

## PERANANINFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN PADA HOTEL SEDONA MANADO

Oleh:  
**ClaudiaMudjimu**

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Jurusan Akuntansi  
Universitas Sam Ratulangi Manado.  
email:hikaruiitetsuka.hp@gmail.com

### ABSTRAK

Proses pengambilan keputusan pada perusahaan, manajer dituntut untuk membuat pilihan keputusan yang dapat diterima, dalam hal ini informasi yang relevan diperlukan untuk mendukung manajemen dalam pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan informasi akuntansi manajemen dibutuhkan dalam proses pengambilan keputusan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui secara langsung proses pengambilan keputusan serta mengetahui peranan informasi akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan menetapkan tarif kamar (reguler) dan menerima/menolak pesanan khusus (kamar) pada Hotel Sedona Manado. Peneliti menganalisis data dengan membandingkan teori yang ada tentang akuntansi manajemen dengan gambaran keadaan yang ada dalam perusahaan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif. Hasil analisis dapat disimpulkan bahwa proses pengambilan keputusan pada perusahaan ini belum memadai dilihat dari proses pengambilan keputusan menerima/menolak pesanan khusus, hanya dua pihak yang terlibat yaitu *Hotel Manager* dan *Director of Sales*, ini dapat menimbulkan penyimpangan dan kecurangan. Langkah – langkah pengambilan keputusan yang diambil oleh pihak perusahaan juga belum sesuai dengan teori yang ada karena ada beberapa *missing point* dari tahap pengambilan keputusan yang seharusnya diterapkan oleh pihak hotel. Proses pengambilan keputusan dapat dilihat bagaimana informasi akuntansi manajemen dalam hal ini informasi akuntansi penuh dan informasi akuntansi differensial turut berperan penting dalam pengambilan keputusan perusahaan.

**Katakunci:** informasi, akuntansi manajemen, konsep biaya, pengambilan keputusan

### ABSTRACT

In the process of decision-making in company, managers are required to make acceptable decisions, and in this case the relevant information is required in order to support management decision-making, and shows that management accounting information is needed in the decision-making process. The purpose of this research is to directly find out the decision-making process as well as knowing the role of management accounting information in decision making to set the room rate (regular) and accept/reject a special order (rooms) at Sedona Hotel Manado. The researcher analyzes the data by comparing the existing theory of management accounting with an overview of the existing situation in the company. The analytical method used to discuss this issue is descriptive analysis method. Based on the results of analysis and evaluation, it can be concluded that the decision making process in the company has not been adequate and seen from the decision making process accept/reject a special order (rooms) only two parties involved, the Hotel Manager and Director of Sales, this can cause irregularities and fraud. The Decision-making steps taken by the company is also not consistent with the theory because there are some missing points from the stage of decision-making that should be applied by the hotel. From the decision-making process, it can be seen how management accounting information in this case is full accounting information and differential accounting information also plays an important role in incorporated decision-making.

**Keywords:** information, management accounting, cost concepts, decision making

## PENDAHULUAN

### LatarBelakang

Perusahaan baik perusahaan jasa, dagang, maupun manufaktur, akuntansi manajemen berperan dalam menyediakan informasi keuangan bagi penyusunan rencana aktivitas, yang memberikan informasi sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya kepada berbagai aktivitas yang direncanakan. Data dan informasi yang dibutuhkan manajer dalam mengambil keputusan dapat berupa data atau informasi yang bersifat *financial* maupun *non-financial*. Data yang bersifat finansial dapat melalui sistem informasi akuntansi. Sistem akuntansi tersebut akan menentukan bagaimana cara mengumpulkan data, meringkas, mengklasifikasi, menganalisis, dan melaporkannya kepada manajemen perusahaan ataupun lain yang membutuhkan informasi tersebut.

Informasi akuntansi manajemen diperlukan dalam pengambilan keputusan yang dituangkan dalam laporan intern perusahaan. Laporan intern yang cukup baik akan mampu memberikan informasi yang memadai kepada manajemen. Biasanya yang menyusun laporan intern dalam perusahaan adalah akuntan intern. Akuntan intern semestinya dapat mengumpulkan data yang berguna dalam pengambilan keputusan serta dapat menyajikan informasi tersebut dalam bentuk yang baik, akurat dan tepat pada waktunya.

Manajer dalam pengambilan keputusan berusaha membuat pilihan yang masuk akal, yang memerlukan informasi-informasi yang relevan bagi kepentingan manajemen dalam rangka pengambilan keputusan atas laporan intern perusahaan. Seperti aplikasi biaya relevan untuk menerima atau menolak pesanan, meneruskan atau menghentikan, membuat atau membeli, dan sebagainya. Sehubungan dengan ini, maka informasi akuntansi manajemen memegang peranan penting.

Manajer yang memegang kendali suatu perusahaan mode rn harus dapat mengendalikan perusahaannya dengan baik. Dan dalam melaksanakan tugasnya, manajer senantiasa dihadapkan pada masalah – masalah diantaranya adalah masalah produksi, masalah penjualan, masalah keuangan dan masalah personalia. Masalah ini dipengaruhi pula oleh faktor dari luar perusahaan misalnya kebijakan pemerintahan dan persaingan dengan perusahaan sejenis. Secara teknis, disinilah keahlian seorang manajer diuji, bagaimana pimpinan dapat menyelesaikan suatu masalah dalam perusahaan. Manajer yang memegang komando suatu perusahaan harus dapat mengendalikan perusahaan melewati arus sosial dan politik, sementara perusahaan sendiri merupakan sesuatu yang sensitif dan rumit. Secara teknis, disinilah kecakapan seorang manajer melengkapi manajemen perusahaan, mengorganisasikan tenaga kerja, mengkoordinasikan usahanya serta membangkitkan semangatnya untuk menyelesaikan suatu masalah.

Hotel Sedona Manado bergerak dalam bidang jasa perhotelan, yang berlokasi di jalan raya Tanawangko Manado Sulawesi Utara. Untuk menunjang pendapatan Negara di bidang pariwisata sudah tentu diperlukan tempat penginapan yang memadai bagi para *tourist* manca negara maupun lokal disertai dengan fasilitas lain yang mendukung. Pendapatan hotel misalnya diperoleh dari kamar yang disewakan, makanan dan minuman, dan lain-lain. Penyewa kamar ini tergantung dari pemesan yang ingin menggunakannya. Dalam hal ini, pihak manajemen hotel perlu mengadakan suatu transaksi dengan para pemesan hotel. Selain pemesan sendiri langsung mengadakan pesanan, pihak manajer hotel juga mempunyai hubungan dengan travel biro.

Hal-hal yang perlu diputuskan oleh pihak perusahaan dengan pemesanan lewat travel biro maupun dari klien lain yaitu apakah menerima atau menolak pemesanan tersebut. Sering terjadi, pemesanan lewat travel biro ini kurang menguntungkan karena pemesanan sudah dilakukan sebelum digunakan fasilitas hotel sehingga tingkat kepastian masih rendah. Pemesan mungkin tidak menginginkan hotel karena faktor harga ataupun pemesan mempunyai suatu halangan sehingga tidak sesuai dengan jadwal pemesanan, sementara ada pemesan lain bersama pada tanggal pemesanan tersebut ingin menggunakan jasa hotel tersebut. Dalam hal ini pihak hotel harus mengambil keputusan yang akurat apakah menerima atau menolak pesanan tersebut dan masih ada lagi keputusan-keputusan yang kapendek dan jangka panjang yang terjadi.

### Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui peranan informasi akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan penetapan tarif sewa kamar (reguler) dan menerima atau menolak pesanan khusus kamar pada perusahaan tersebut.
2. Untuk mengetahui apakah proses pengambilan keputusan sudah sesuai dengan teori yang ada.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Akuntansi Manajemen

Hilton (2008: 804) mendefinisikan akuntansi manajemen sebagai: *The process of identifying, measuring, analyzing, interpreting, and communicating information in pursuit of an organization's goals*. Akuntansi manajemen adalah proses mengidentifikasi, mengukur, menganalisis, menafsirkan dan mengkomunikasikan informasi dalam mengejar tujuan organisasi. Horngren, *et al* (2008: 6) mendefinisikan akuntansi manajemen sebagai: *The branch of accounting that produces information for managers within an organization. It is process of identifying, measuring, accumulating, analyzing, preparing, interpreting, and communicating information that helps managers fulfill organizational objectives*. Akuntansi manajemen merupakan cabang akuntansi yang menghasilkan informasi bagi manajer dalam sebuah organisasi. Ini adalah proses mengidentifikasi, mengukur, mengumpulkan, menganalisis, mempersiapkan, menafsirkan dan mengkomunikasikan informasi yang membantu manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

### Informasi Akuntansi Manajemen

Sistem akuntansi manajemen menyediakan informasi, baik keuangan maupun non-keuangan, kepada manajer dan karyawan organisasi. Informasi akuntansi manajemen disusun untuk keperluan spesifik para pembuat keputusan dan jarang disebarkan ke pihak luar organisasi. Laporan akuntansi keuangan, di lain sisi, mengkomunikasikan format informasi ekonomi yang standar kepada individu dan organisasi yang merupakan yang merupakan pihak eksternal perusahaan, seperti pemegang saham, kreditur (bank, pemegang obligasi, dan *supplier*), regulator, serta pejabat pajak (Atkinson, *et al* .2009:3).

Karena sistem akuntansi manajemen kontemporer berfokus pada pengambilan keputusan di semua tingkat dalam organisasi, semuanya harus fleksibel dan pragmatis. Karena eksekutif senior berkomunikasi, secara eksklusif, menggunakan informasi keuangan dengan pihak-pihak di luar organisasi. Semakin kita menuju ke arah bawah hierarki organisasi, kita menemukan bahwa perpaduan informasi yang diperlukan oleh para pengambil keputusan mencakup informasi yang tidak terlalu bersifat keuangan dan lebih pada informasi yang bersifat non-keuangan. Mengapa? Karena orang-orang yang berada pada tingkatan ini ingin mengetahui karakteristik kinerja sistem yang mereka kendalikan dan kelola. Karena kebutuhan manajer terhadap informasi berbeda pada tingkatan organisasi yang berbeda, sistem akuntansi manajemen yang sebelumnya hanya berfokus pada informasi keuangan mulai mengukur dan melaporkan informasi non-keuangan, seperti kualitas produk, kepuasan pelanggan, dan tingkat respon pelayanan. Bidang yang dilaporkan dalam departemen operasi, seperti departemen perakitan dalam pabrik otomotif atau perusahaan elektronik, adalah salah satu contoh informasi akuntansi manajemen. Contoh lainnya adalah biaya produksi produk, biaya pengantaran jasa, dan biaya pelaksanaan aktivitas atau proses bisnis, seperti mengeluarkan tagihan bagi pelanggan atau melayani pelanggan.

### Jenis Informasi Akuntansi Manajemen

Informasi adalah data yang telah diolah dalam suatu proses yang memberikan manfaat bagi pemakainya. Salah satu dari jenis informasi yang digunakan manajemen sebagai dasar pengambilan keputusan adalah informasi akuntansi manajemen. Informasi akuntansi manajemen dapat berupa informasi kualitatif dan kuantitatif. Informasi kuantitatif terbagi atas informasi kuantitatif keuangan dan nonkeuangan. Informasi akuntansi manajemen terutama digunakan pimpinan perusahaan dalam menunjang pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen khususnya fungsi perencanaan dan pengawasan. Mulyadi yang dikutip oleh Sitorus (2007), menjelaskan tiga jenis informasi akuntansi manajemen yang menghasilkan informasi akuntansi manajemen yaitu: akuntansi penuh (*full accounting*) yang menghasilkan informasi akuntansi penuh, akuntansi diferensial (*differential accounting*) yang menghasilkan informasi akuntansi diferensial, akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) yang menghasilkan informasi akuntansi pertanggungjawaban.

### Klasifikasi Biaya Berdasarkan Perilaku Biaya

Dari sudut pandang perencanaan dan pengendalian, kemungkinan cara yang paling berguna dalam mengklasifikasikan adalah berdasarkan perilaku biaya. Perilaku biaya adalah pola perubahan biaya dalam kaitannya dengan perubahan volume kegiatan atau aktivitas perusahaan (misalnya volume produksi atau volume



penjualan). Ketika aktivitas naik turun, suatu biaya tertentu dapat naik atau turun atau tetap (konstan). Untuk mengantisipasi kemungkinan manayangan akan terjadi, jika jumlah biaya berubah, maka ia harus mengetahui perubahannya. Simamora (2012: 136-142) menjelaskan bahwa berdasarkan tingkah laku dan dihubungkan dengan perubahan volume kegiatan aktivitas perusahaan, biaya dapat dibagi atas dua golongan yaitu biaya variabel dan biaya tetap. Biaya variabel dan biaya tetap biasanya diartikan dalam hubungannya dengan bagaimana biaya total berubah karena tercapainya perubahan kuantitas dari suatu aktivitas tertentu.

### Pengambilan Keputusan

Santrock (2008:362) mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah sebuah pemikiran dimana individu mengevaluasi berbagai pilihan dan memutuskan untuk memilih dari sekian banyak pilihan. Setiadi (2008:17) menyatakan bahwa pengambilan keputusan ialah proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Pada hakekatnya, pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan sistematis terhadap hakekat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Akuntan manajemen menolong manajer dalam pengambilan keputusan tidak hanya dengan memasok informasi saja, tetapi juga dengan menggunakan teknik analitis yang membantu manajer memahami implikasi sebuah keputusan (Simamora 2012:12).

### Peranan Informasi Akuntansi Manajemen dalam Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan dalam perusahaan berarti memilih di antara beberapa alternatif. Alternatif ini adalah mengenai hasil dan biaya yang diperkirakan pada waktu yang akan datang. Hasil yang diharapkan pada waktu yang akan datang harus dibandingkan dengan biaya yang ditaksir yang harus dikeluarkan. Oleh karena itu dalam proses pengambilan keputusan, manajemen tidak lepas dari informasi.

Akuntan manajemen dalam melaksanakan tugasnya menggunakan disiplin ilmu akuntansi manajemen. Dengan demikian dalam proses pengambilan keputusan ialah untuk menyediakan informasi yang relevan terhadap biaya relevan (*relevant cost*) dan manfaat relevan (*relevant benefit*). Dalam skripsi ini, peneliti membahas jenis pengambilan keputusan yang terdapat dalam hotel yaitu keputusan dalam menetapkan tarif kamar dan pesanan khusus. Dalam bidang kepariwisataan, hotel merupakan salah satu usaha yang berkembang pesat. Sulastyno (2007) menyatakan bahwa hotel dapat didefinisikan sebagai berikut:

“Hotel adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman, dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang-orang yang sedang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus”.

Karena kegiatan utama hotel adalah menjual kamar maka hal yang terpenting dalam dunia perhotelan adalah kebijakan hotel tersebut dalam menetapkan tarif kamar (*reguler*) dan menerima atau menolak pesanan kamar.

### Penelitian Terdahulu

Sebelum dilakukannya penelitian ini, telah ditulis beberapa penelitian mengenai peranan informasi akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan. Penelitian-penelitian tersebut akan dikemukakan sebagai berikut:

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan	Kesimpulan
1.	Heirwati (2007)	Peranan Informasi Akuntansi Manajemen dalam Proses Pengambilan Keputusan Jangka Panjang Mengenai Investasi Aktiva Tetap pada PT. Nindya Karya (Persero) Cabang Medan	Informasi Akuntansi Manajemen	Objek yang diteliti pada Badan Usaha Milik Negara	Perusahaan telah menerapkan dengan baik informasi akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan jangka panjang dan dalam hal ini informasi akuntansi diferensial berperan dalam proses pengambilan keputusan jangka panjang mengenai investasi aktif tetap.
2.	Sitorus (2007)	Peranan Informasi Akuntansi Manajemen dalam Proses Pengambilan Keputusan pada Hotel Antares Indonesia (HAI) Medan	Informasi Akuntansi Manajemen Analisis Deskriptif	- Tempat penelitian - Peneliti mencoba untuk memaparkan lebih lanjut mengenai peranan akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan	Proses pengambilan keputusan pada perusahaan belum sepenuhnya memadai dapat dilihat pada pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus (kamar) yang hanya melibatkan GM dan Sales Managers saja.

Sumber: Data Diolah

## METODE PENELITIAN

### Jenis dan Sumber Data

Penelitian yang dilakukan adalah bersifat deskriptif analitis, yaitu penelitian yang dilakukan untuk memperoleh gambaran dan menganalisis tentang bagaimana informasi akuntansi manajemen diterapkan.

### Teknik Pengumpulan Data

#### 1. Teknik Observasi

Yaitu melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek yang diteliti.

#### 2. Wawancara

Yaitu melakukan tanya – jawab langsung kepada pimpinan perusahaan selaku pembuat keputusan yang berkaitan dengan objek penelitian dengan berpatokan pada daftar pertanyaan yang disusun oleh peneliti.

### Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan untuk membahas permasalahan ini adalah dengan menggunakan metode analisis deskriptif. Metode deskriptif adalah penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu objek yang meliputi kegiatan, penilaian sikap atau pendapat terhadap individu, organisasi, keadaan, ataupun prosedur (Sangadji dan Sopiah 2010 :21). Metode ini merupakan suatu metode penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, menginterpretasikan, dan menganalisis data dengan melakukan perbandingan antara teori-teori dengan data objektif yang terjadi sehingga memberikan gambaran lengkap tentang permasalahan penelitian dan penyelesaiannya. Dalam menggunakan metode analisis deskriptif ini peneliti memakai pendekatan akuntansi penuh dan akuntansi diferensial untuk membatasi uraian pembahasan permasalahan penelitian, dimana peneliti lebih menfokuskan masalah penelitian pada proses pengambilan keputusan jangka panjang yaitu keputusan untuk menerima atau menolak tarif sewa kamar (reguler) yang merupakan jenis informasi akuntansi penuh dan keputusan jangka pendek yaitu keputusan untuk menolak atau menerima pesanan.

husus kamar yang merupakan jenis informasi akuntansi diferensial. Penelitian yang menggunakan metode deskriptif mempunyai landasan penting sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi adanya permasalahan yang signifikan sehingga dipecahkan melalui metode deskriptif
2. Membatasi dan merumuskan permasalahan yang jelas
3. Menentukan tujuan dan manfaat penelitian
4. Melakukan studi pustaka yang berkaitan dengan permasalahan
5. Menentukan kerangka berpikir dan pertanyaan penelitian
6. Membuat laporan penelitian

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Perusahaan

Sedona Hotel & Apartemen, didirikan pada tahun 1994 di Singapura, dimiliki dan dikelola oleh salah satu perusahaan properti dan investasi terbesar di Singapura yaitu Keppel Land Hospitality Management.

Nama Sedona sendiri diambil dari nama bunga anggrek putih yaitu *Dendrobium Sedona orchid* yang dibiakkan untuk pertama kalinya pada tahun 1984 di Singapore Botanic Gardens. Dan pada tahun 1994 bunga anggrek tersebut akhirnya mekar dan diresmikan untuk pertama kalinya oleh pemerintah Singapura bersama dengan upacara peluncuran Hotel Sedona.

Keindahan bunga anggrek putih *Dendrobium Sedona*, warnanya yang memancarkan kehangatan, dan memberi karakter lembut dan keramah-tamahan, sehingga dari kepribadian itulah Sedona Hotel memegang filosofinya sebagai suatu perusahaan yang menjadikan pelayanan yang tulus adalah yang pertama dan utama. Indahnnya taman-taman Sedona Hotel Yangon dan Sedona Hotel Mandalay yang ada di Myanmar, dari pemandangan yang spektakuler Laut Sulawesi dan Pulau Bunaken di Hotel Sedona Manado di Indonesia dan jugadari elegannya Sedona Suites Hanoi dan Sedona Suites Ho Chi Minh City di Vietnam, menjadikan properti Sedona Hotel salah satu kompetitor hotel yang bertaraf internasional di wilayah Asia Tenggara lebih khususnya.

Hotel Sedona Manado sendiri, sudah berdiri dari tahun 1998, namun pembukaannya secara resmi harus ditunda karena pada saat itu Indonesia sedang mengalami krisis moneter sehingga sangat besar mempengaruhi operasional Hotel yang dimana hampir keseluruhan aset hotel didatangkan dari luar negeri. Pada tanggal 19 November 2006 Hotel Sedona Manado, secara resmi dibuka dan menerima tamu sekaligus kegiatan bisnis pun dimulai. Dengan besar wilayah sekitar 24 hektar, dengan pelabuhan dan jugalah unguabuat yang berpasir putih membuat Hotel Sedona Manado adalah salah satu properti hotel yang terbesar yang ada di Sulawesi utara. Dengan jarak sekitar 45 menit dari Bandara Internasional Sam Ratulangi dan 30 menit perjalanan dengan kapal menuju ke Pulau Bunaken dan Siladen menjadikan Hotel Sedona adalah Hotel yang memiliki lokasi strategis untuk wisatawan.

Hotel Sedona Manado adalah hotel *resort* sehingga prospek penjualan kamar lebih diarahkan kepada tamu internasional maupun lokal yang bertujuan untuk berlibur ataupun beristirahat. Dengan jumlah kamar 150 dengan berbagai tipe dan keseluruhan kamarnya mempunyai teras pribadi untuk menikmati keindahan alam hotel maupun Laut Sulawesi dengan pemandangan matahari terbenam atau dari wilayah pegunungan Lokon dengan matahari terbitnya. Dengan fasilitas yang lengkap baik untuk rekreasi, beristirahat dan juga untuk kegiatan bisnis maupun *meeting* menjadikan Hotel Sedona Manado adalah salah satu Hotel berbintang dengan standart internasional yang dimiliki oleh Sulawesi utara.

### Hasil Penelitian

#### Proses Pengambilan Keputusan

Langkah-langkah yang diambil oleh pihak hotel tersebut dalam hal ini untuk menetapkan tarif kamar adalah sebagai berikut:

1. *Director of Sales* bekerjasama dengan *Front Office Manager* melakukan analisis penjualan berdasarkan data penjualan tahun lalu yang kemudian diserahkan kepada *Financial Controller*.
2. *Financial Controller* meninjau anggaran penjualan yang telah diserahkan dan membuat perencanaan penjualan yang akan dilaksanakan pada periode mendatang.
3. Masing-masing departemen membuat rancangan anggaran biaya berdasarkan biaya-biaya yang telah terjadi tahun lalu dan diserahkan ke *Financial Controller*.



4. *Financial Controller* menyeleksi anggaran biaya masing – masing departemen yang telah diserahkan dan kemudian membuat anggaran final.
5. *Financial Controller* menyerahkan anggaran final dan biaya yang telah dibuat kepada *Hotel Manager* untuk ditinjau kembali dan kemudian dibahas dalam RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham).
6. *Hotel Manager* kemudian menginformasikan tarif kamar yang telah ditetapkan dari RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) kepada *Director of Sales*, *Front Office Manager*, dan *Financial Controller*.

Langkah – langkah yang diambil oleh pihak Hotel Sedona dalam menerima atau menolak pesanan khusus kamar dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Director of Sales* menerima pesanan kamar dari pihak travel biro atau dari perusahaan lain dengan harga yang diminta dibawah publish rate yang telah ditetapkan oleh pihak hotel.
2. Kemudian *Director of Sales* akan menyampaikan informasi tersebut kepada *Hotel Manager*.
3. *Hotel Manager* dan *Director of Sales* kemudian akan mempertimbangkan layak atau tidaknya tawaran tersebut diterima.
4. *Director of Sales* akan membuat model keputusan dengan memperhitungkan anggaran penjualan.
5. *Director of Sales* akan mengumpulkan informasi mengenai ketentuan harga yang diajukan oleh pihak travel biro atau perusahaan lain, apakah berada diatas atau di bawah minimum yang telah ditetapkan atau tidak.

*Hotel Manager* akan mengambil keputusan menerima atau menolak pesanan khusus tersebut berdasarkan informasi yang tersedia dan juga berdasarkan pendapat dan persepsi pendapatannya yang diterima.

### **Peranan Informasi Akuntansi Manajemen dalam Proses Pengambilan Keputusan**

Proses pengambilan keputusan dalam Menetapkan Tarif Kamar pada Hotel Sedona dilakukan dengan metode “*Bottom Up Approach*”. Penetapan tarif kamar dengan metode ini di bagi dalam 2 (dua) kelompok, yaitu Penetapan Harga Umum ( *Published Rate* ), dan Penetapan Struktur Harga berdasarkan Segmentasi Pasar. Sedangkan untuk pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus kamar, pihak manajemen hotel menggunakan aplikasi biaya relevan.

### **Pembahasan**

Pengamatan peneliti dari uraian hasil wawancara mengenai penggunaan tipe-tipe keputusan yang terdapat dalam kegiatan operasional hotel telah terpetakan. Hal ini dapat dilihat dari keputusan rutin yang merupakan tipe keputusan antar program maupun keputusan tidak rutin yang merupakan tipe keputusan tidak terprogram yang diambil oleh pihak manajemen hotel. Keputusan rutin terdiri dari penentuan tarif kamar berdasarkan publish rate, pembelian persediaan bahan makanan, dan penggunaan mobil hotel. Sedangkan keputusan tidak rutin terdiri dari pemesanan kamar dibawah publish rate, dan penerimaan event khusus. Setiap jenis dari keputusan – keputusan ini akan dan dapat membantu para manager dalam menentukan keputusan apa yang akan diambil dalam setiap kegiatan operasional perusahaan pada saat ini maupun di masa yang akan datang, dan tipe-tipe keputusan ini telah sesuai dengan landasan teori yang ada.

Hasil pengamatan mengenai proses pengambilan keputusan dalam perusahaan ini baik dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tarif kamar maupun keputusan menerima atau menolak pesanan khusus (kamar), maka peneliti dapat mengemukakan beberapa langkah – langkah yang diambil oleh pihak perusahaan sudah sesuai dengan prosedur yang selangkah – langkah tersebut sudah memenuhi berdasarkan kebijakan dari perusahaan. Tetapi, berdasarkan teori yang ada, jika ditinjau ada beberapa poin yang masih belum sesuai. Jika dilihat dari ketujuh tahap yang dikemukakan oleh Setiadi (2008) dalam penentuan tarif kamar ada beberapa *missing point* (titik yang hilang) yang akan peneliti uraikan dibawah ini:

1. Identifikasi dan mendefinisikan masalah  
Pada tahap ini pihak manajemen hotel Sedona tentunya sudah mengetahui apa yang menjadi pokok masalah yang menyebabkan suatu keputusan itu harus diambil, dan dalam hal ini adalah keputusan untuk menetapkan tarif kamar.
2. Pengumpulan dan analisis data yang relevan  
Dalam tahap ini, pihak manajemen hotel melakukan analisis penjualan berdasarkan data penjualan tahun lalu.
3. Pengembangan alternatif – alternatif

Setelah dilakukan analisa data penjualan tahun lalu, pihak manajemen hotel yang dalam hal ini *financial controller* akan meninjau anggaran penjualan dan anggaran-anggaran biaya dari masing-masing departemen yang ada yang telah diserahkan, membuat perencanaan penjualan untuk periode mendatang, menyeleksi anggaran biaya dari masing-masing departemen tersebut dan membuat anggaran final yang kemudian akan diserahkan pada hotel manager. Data-data anggaran biaya ini merupakan informasi akuntansi yang dapat dijadikan alternatif pilihan yang dapat dipertimbangkan untuk pengambilan keputusan.

4. Evaluasi alternatif-alternatif melalui penilaian berbagai alternatif penyelesaian  
Seperti yang dijelaskan pada tahap sebelumnya, setelah alternatif pilihan sudah didapatkan, yang dalam hal ini alternatif pilihan yang dapat dipertimbangkan diperoleh dari anggaran final dan biaya yang telah dibuat oleh *financial controller*, kemudian dari alternatif ini *hotel manager* akan meninjau kembali dan akan dibahas dalam RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham).
5. Pemilihan alternatif terbaik  
Pada tahap ini, dari hasil wawancara tidak dijelaskan secara spesifik bagaimana para manajer memilih dan menentukan alternatif terbaik. Tapi menurut pengamatan peneliti, pemilihan alternatif terbaik terjadi dalam rapat umum pemegang saham. Dimana data-data informasi yang ada kemudian dibahas dan dipertimbangkan untuk kemudian diambil satu alternatif keputusan akhir yang akan digunakan untuk menentukan tarif kamar.
6. Implementasi keputusan  
Pada tahap ini dari hasil wawancara juga tidak dijelaskan secara spesifik bagaimana para manajer setelah membuat keputusan tersebut, seharusnya membuat rencana-rencana tindakan untuk mengatasi berbagai persyaratan dan masalah yang mungkin dijumpai dalam penerapan keputusannya. Dari hasil pengamatan peneliti, seharusnya tahap ini diadakan karena ini merupakan salah satu poin penting untuk menilai dan mempertanggungjawabkan setiap keputusan yang telah diambil dengan merencanakan tindakan-tindakan untuk mengatasi masalah yang mungkin akan terjadi akibat dari penerapan keputusan tersebut.
7. Evaluasi hasil-hasil keputusan  
Tahap akhir ini juga merupakan salah satu poin penting dalam proses pengambilan keputusan. Dimana Manajer harus mengevaluasi apakah implementasi dari keputusan yang diambil sudah dilakukan dengan lancar dan apakah keputusan sudah diterapkan memberikan hasil-hasil yang diharapkan. Tetapi dalam hal ini sekali lagi pihak manajemen hotel tidak memberikan spesifikasi yang jelas mengenai evaluasi hasil-hasil keputusan yang diambil dan yang diterapkan. Dari pengamatan peneliti, pihak manajemen hotel seharusnya menerapkan langkah ini dalam proses pengambilan keputusan karena dengan adanya evaluasi, akan dapat diketahui apakah keputusan yang diambil sudah cukup baik dan apakah penerapannya sudah memberikan hasil yang diharapkan oleh perusahaan.

FAKULTAS EKONOMI  
DAN BISNIS



**Tabel 2. Proses Pengambilan Keputusan Hotel Sedona Manado Dibandingkan Dengan Teori**

Uraian Teori	Hasil Penelitian		Keterangan
Tahapan Pengambilan Keputusan	Penetapan Tarif Kamar	Menerima/Menolak Pesanan Khusus	
1. Identifikasi & Mendefinisikan Masalah	Penetapan Tarif Kamar.	Menerima/Menolak Pesanan Khusus (Kamar).	Sesuai
2. Pengumpulan & Analisis Data Relevan (Data Penjualan)	Berdasarkan data penjualan tahun lalu.	Analisa anggaran penjualan.	Sesuai
3. Pengembangan Alternatif-alternatif	Data-data anggaran biaya dikembangkan menjadi alternatif pertimbangan.	Data informasi dikembangkan menjadi alternatif yang dapat dipertimbangkan.	Sesuai
4. Evaluasi Alternatif Melalui Penilaian Berbagai alternatif Penyelesaian	Setiap alternatif dibahas dan dievaluasi dalam RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham)	Alternatif yang ada dievaluasi oleh <i>Hotel Manager &amp; Director of Sales</i> .	Sesuai
5. Pemilihan Alternatif Terbaik	Dipilih dalam RUPS.	Dipilih oleh <i>Director of Sales</i> .	Sesuai
6. Implementasi Keputusan	Tidak Diterapkan	Tidak Diterapkan	Tidak Sesuai
7. Evaluasi Hasil Keputusan	Tidak Diterapkan	Tidak Diterapkan	Tidak Sesuai

Sumber: Data Diolah, 2013

Hasil penelitian terhadap pengambilan keputusan dalam penetapan tarif kamar, ternyata pihak manajemen telah menggunakan informasi akuntansi manajemen, yang dapat dilihat dari perhitungan penetapan harga umum (*publish rate*) yaitu biaya operasional kamar, total biaya, laba bersih, dan tarif per kamar. Keputusan penetapan tarif kamar dengan menggunakan metode *Bottom Up Approach* dan berdasarkan segmentasi pasar sudah baik dan sesuai dengan Hotel Sedona. Karena penentuan tarif kamar dengan menggunakan metode ini merupakan cara perhitungan yang paling tepat untuk hotel yang memiliki bintang tiga keatas. Dalam hal ini hotel Sedona merupakan hotel yang berbintang empat. Maka dari itu, proses penetapan tarif kamar dengan menggunakan metode ini sudah sangat tepat dan sesuai untuk hotel Sedona sendiri dan sesuai dengan teori yang berlaku. Keputusan penetapan tarif kamar merupakan jenis keputusan jangka panjang dan masuk dalam tipe informasi akuntansi penuh. Hal ini dapat disesuaikan dengan teori yang ada bahwa informasi akuntansi penuh mencakup informasi masalah maupun informasi yang akan datang yang bermanfaat untuk penyusunan program, pelaporan informasi keuangan kepada manajemen puncak, dan penentuan harga jual untuk suatu produk atau jasa.

Hasil penelitian terhadap pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus (kamar), ternyata pihak manajemen telah menggunakan informasi akuntansi manajemen, yaitu tarif hotel, biaya variabel (*guest supplies*, *cleaning supplies*, biaya *laundry*, biaya komisi), total revenue, dan laba. Hasil pengamatan peneliti, pihak hotel sudah mengambil langkah yang baik dengan menerima tawaran pesanan tersebut karena berdasarkan pengalaman pada hari-hari tersebut, kamar hotel tidak terisi. Dalam hal menerima sebuah pesanan khusus, biaya yang paling berperan adalah biaya variabel, sedangkan biaya tetap tidak harus ikut dipertimbangkan, dan dalam hal ini pihak hotel telah melakukan analisis perhitungan dengan benar karena telah ikut mempertimbangkan biaya variabel dalam proses pengambilan keputusan tersebut. Dari segi analisa biaya relevan juga, pihak hotel telah melakukan analisis dengan benar karena tidak ikut mempertimbangkan biaya tetap dalam proses pengambilan keputusan. Karena sering kali pada praktiknya, pihak hotel lain pada umumnya sering kali menyertakan biaya tetap dalam proses pengambilan keputusan pesanan khusus. Padahal biaya relevan sudah mencakup biaya variabel, pajak, dan diskon.

Keputusan menerima atau menolak pesanan khusus merupakan jenis keputusan jangka pendek dan masuk dalam tipe informasi akuntansi diferensial. Hal ini dapat disesuaikan dengan teori yang ada bahwa informasi akuntansi diferensial merupakan informasi yang memerlukan manajemen untuk pengambilan keputusan mengenai pemilihan alternatif tindakan yang terbaik diantara alternatif-alternatif yang tersedia. Dima dalam hal pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus (kamar) manajer harus mempertimbangkan beberapa alternatif berdasarkan informasi akuntansi manajemen yang tersedia untuk kemudian akan diambil keputusan menerima atau menolak pesanan khusus tersebut berdasarkan informasi yang diterima.

**Tabel 3. Peranan Informasi Akuntansi Manajemen dalam Proses Pengambilan Keputusan Pada Hotel Sedona Manado**

Pengambilan Keputusan	Hasil Penelitian	Informasi Akuntansi Manajemen	Keterangan
Penetapan Tarif Kamar (Reguler)	Menggunakan Metode <i>Bottom Up Approach</i> (Penetapan Harga Umum & Berdasarkan Segmentasi Pasar)	Komponen biaya yang merupakan informasi akuntansi manajemen adalah biaya operasional, total biaya, laba bersih, tarif per-kamar. Keputusan ini termasuk keputusan jangka panjang dan masuk dalam tipe informasi akuntansi penuh.	Sesuai
Menerima/Menolak Pesanan Khusus (Kamar)	Menggunakan aplikasi biaya relevan	Komponen biaya yang merupakan informasi akuntansi manajemen adalah tarif Hotel, biaya variabel, total revenue, laba. Keputusan menerima/menolak pesanan khusus merupakan jenis keputusan jangka pendek, masuk dalam tipe informasi akuntansi diferensial.	Sesuai

Sumber: Data Diolah

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Informasi akuntansi manajemen berperan penting dalam proses pengambilan keputusan menetapkan tarif sewa kamar (reguler) dan menerima atau menolak pesanan khusus (kamar). Dapat dilihat dari penggunaan metode *Bottom Up Approach* untuk penentuan tarif rata-rata kamar yang merupakan jenis keputusan jangka panjang dan masuk dalam tipe informasi akuntansi penuh. Informasi akuntansi manajemen disini adalah biaya operasional kamar, total biaya, laba bersih, dan tarif per kamar. Perhitungan biaya relevan untuk pesanan khusus yang merupakan jenis keputusan jangka pendek dan masuk dalam tipe informasi akuntansi diferensial. Informasi akuntansi manajemen untuk pengambilan keputusan ini adalah tarif hotel, biaya variabel, total revenue, dan laba.
2. Langkah – langkah pengambilan keputusan yang diambil oleh pihak perusahaan sudah sesuai dengan prosedur yang selayaknya karena dapat dilihat dari langkah – langkah tersebut sudah memenuhi berdasarkan kebijakan dari perusahaan. Tetapi belum sesuai dengan teori yang ada karena ada beberapa *missing point* (titik yang hilang) dari tahap pengambilan keputusan yang seharusnya diterapkan oleh pihak manajemen hotel.
3. Proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan pada perusahaan ini belum sepenuhnya memadai. Karena dalam proses pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus (kamar) hanya dua pihak yang terlibat yaitu *Hotel Manager* dan *Director of Sales*.

## Saran

Berdasarkan dari beberapa pembahasan dan kesimpulan di atas, maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut:

1. Hotel Sedona dapat mempertahankan dan meningkatkan penggunaan informasi akuntansi manajemen dalam setiap proses pengambilan keputusan yang ada sehingga dapat berguna untuk kelangsungan bisnis perusahaan.
2. Langkah-langkah pengambilan keputusan yang ada sebaiknya mengikuti teori yang berlaku sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan berguna untuk kelangsungan bisnis perusahaan.
3. Dalam proses pengambilan keputusan yang bersifat khusus, terutama yang menyangkut menerima atau menolak sebuah pesanan khusus, sebaiknya *Director of Sales* mendiskusikannya terlebih dahulu dengan *financial controller* atau *cost controller* sebelum disampaikan kepada Hotel Manager untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan kecurangan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson., Kaplan., Matsumura., Young. 2009. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Kelima. PT Indeks. Jakarta.
- Horngren, Charles T., Sundem, Gary L., Stratton, William O., Burgstahler, D., Schatzberg, J. 2008. *Introduction to Management Accounting*. Fourteenth Edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Hilton, Ronald W.H. 2008. *Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment*. Seventh Edition. McGraw-Hill. Boston.
- Heirwati, N. 2007. Peranan Informasi Akuntansi Manajemen dalam Proses Pengambilan Keputusan Jangka Panjang Mengenai Investasi Aktiva Tetap Pada PT. Nindya Karya (Persero) Cabang Medan. *Skripsi*. Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Simamora, Henry. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Ketiga. Star Gate Publisher. Riau.
- Sangadji, E.M., dan Sopiah, M.M. 2010. *Metode Penelitian Pendekatan Praktis Dalam Penelitian*. Andi. Yogyakarta.
- Santrock, John W. 2008. *Psikologi Pendidikan*. Prenata Media Group. Jakarta.
- Setiadi, Nugroho J. 2008. *Business Economics and Managerial Decision Making*. Edisi Pertama. Kencana. Jakarta.
- Sitorus, J. 2007. Informasi Akuntansi Manajemen Dalam Proses Pengambilan Keputusan Pada Hotel Antares Indonesia (HAI). *Skripsi*. Universitas Sumatera Utara. Medan. Hal. 18.
- Sulastyono, Agus. 2007. *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*. Alfabeta. Bandung.